

Los potenciales de crecimiento de la empresa española

Estrategia, posibilidades y condicionantes actuales

Santiago García Echevarría

1. Introducción

Creo que es importante plantearse, en primer lugar, el tan debatido concepto y argumento de “crisis”. Estamos habituados en el pensamiento tradicional a hablar de crisis cuando todo un sistema se cae y cuando se produce a nivel generalizado una situación de quiebra absoluta. Por consiguiente, considero que no es correcto hablar en los momentos actuales de crisis, dado que lo que está en crisis son situaciones concretas, por ejemplo, instituciones empresariales específicas, instituciones del entorno empresarial, de la Administración pública. Por tanto, las crisis son de instituciones singulares y no de todo un sistema como a veces se nos quiere presentar.

Pero, al mismo tiempo, es interesante observar cómo las crisis son consecuencia de que esas instituciones privadas o públicas no han sabido, o no han podido, adaptarse a la dinámica de cambio, es decir, no han sabido adaptarse a una nueva división de trabajo derivada de una apertura hacia el exterior, por el avance tecnológico, así como por la propia dinámica de los valores de una sociedad que va a exigir nuevas formas institucionales y nuevas estructuras productivas.

Por consiguiente, se puede considerar el término crisis como sinónimo de una falta de flexibilidad, rapidez y de capacidad para adaptarse al entorno, esto es, visionar a tiempo los acontecimientos y realizar las medidas oportunas para cambiar la división de trabajo.

A ello hay que añadir el que las empresas y las instituciones públicas en España han ido empeorando radicalmente los costes de coordinación, tanto los internos como con el entorno, con lo que se han establecido instituciones fuertemente rígidas, lo que dificulta el acceso a un proceso de adaptación rápido y flexible.

Dirigir una institución, no sólo empresarial sino también una institución de la Administración pública, en una economía abierta y competitiva, es siempre dirigir en cambio. Un directivo, en cualquiera de estas instituciones, debe ser un hombre que tenga capacidad para reasignar permanentemente recursos para adaptarse a las exigencias de cambio. Para ello debe tener un *leitbild* al objeto de que pueda liberar lo más rápidamente posible recursos humanos, económicos y financieros de una división de trabajo ineficiente para invertirlos en otra más eficiente. Así, uno de nuestros grandes déficits es que las instituciones no disponen de la capacidad de adaptación y ello se debe, por un lado, al mantenimiento a ultranza de los aprendizajes tradicionales que se han venido realizando y que eran válidos para situaciones donde los cambios se daban de manera lenta y, por otro lado, a los múltiples obstáculos personales e institucionales, que han hecho difícil, cuando no imposible, los procesos de adaptación empresarial.

En la figura 1 se recogen las causas de las crisis empresariales en la empresa mediana en un país centroeuropeo altamente industrial como Alemania. Como puede verse, el 60 por ciento de los casos es por una falta de adaptación a los nuevos valores. Con lo cual, la baja adaptación es la clave fundamental para entender el porqué de la crisis de las instituciones y debe ser una llamada de atención no sólo al mundo

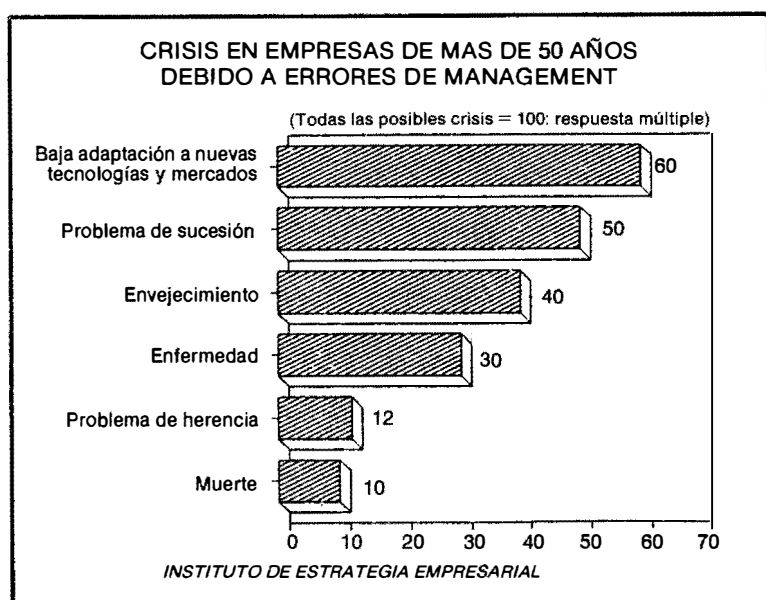


Fig. 1.—Causas de crisis en las empresas.

empresarial, sino también a los políticos y responsables del entorno de la Administración pública.

Por consiguiente, hoy en día hay que ser conscientes de que cada una de las instituciones, cada una de las empresas, cada uno de los hombres, son diferentes y, por lo tanto, debemos de conocer cuáles son aquellos aspectos en los que se dispone de potenciales diferenciales que deben aflorarse y así poder dar una respuesta a las exigencias de cambio. Una clara repercusión del valor de las diferencias nos debe llevar a otra forma de pensar y actuar, a otra cultura.

Por lo tanto, debemos ser capaces de sustituir formas tradicionales que corresponden a sistemas cerrados por otras formas que corresponden a sistemas abiertos, lo que implicará otro tipo de institución empresarial y otro tipo de comportamiento de las instituciones políticas y de la Administración pública de este país.

Considero que en lugar de hablar de crisis debiera de hablarse de **“oportunidades”**. Probablemente nunca ha habido mayores oportunidades en la economía como en este momento, pero para ello las instituciones deben saber aprovechar los potenciales que se les abren con el Acta Unica Europea y combinarlas con los potenciales que tiene su propia institución. Ello significa, en primer lugar, descubrirlos y, en segundo lugar, aflorarlos. Asimismo, la empresa, como toda institución singular, debe ser la protagonista del proceso de cambio y de adaptación a la nueva división de trabajo dentro del entorno fiscal, laboral y político.

II. La recuperación de la empresa como institución económico-social

Una economía competitiva, abierta, se caracteriza fundamentalmente por unas fuertes exigencias de descentralización de la actividad económica y social. Ello implica necesariamente la recuperación de las instituciones singulares como eje de todo el sistema económico, con lo cual la empresa, así como otras instituciones del entorno empresarial, deben asumir, en un entorno abierto y competitivo, un papel totalmente distinto al que han venido asumiendo en los entornos tradicionales, es decir, cerrados y altamente administrativo-burocráticos.

Por tanto, en un sistema competitivo el éxito de la empresa como el de cualquier institución singular pasa por:

- Recuperar la institución como proyecto, con lo cual se reducirán los costes de organización internos y los costes de coordinación con el entorno.
- Recuperar al hombre con especial énfasis en la capacidad directiva de esas instituciones.

Con ello se estará en disposición, por un lado, de lograr economías de escala estáticas y dinámicas en el sentido de presionar sobre los costes unitarios y, por otro lado, de buscar

la diferenciación tanto en las prestaciones como en las formas de realizar la actividad empresarial. Ello obligará a conocer las diferencias, los puntos fuertes y débiles.

Por lo tanto, se puede decir que ambos criterios, economías de escala, por un lado, y diferenciación, por el otro, son la base de toda estrategia empresarial competitiva. En ambos casos se trata de reducir los costes de coordinación, ya sean internos como externos. Debe resaltarse que cuando se habla de economías de escala no hay que considerarlas sólo desde la perspectiva de grandes dimensiones, sino también desde la idea de la diferenciación como base de la eficiencia.

Tal como se aprecia en la figura 2, las tres instituciones básicas que regulan las funciones de coordinación en una economía abierta son: el mercado, la empresa y la Administración pública.



Fig. 2.—Instituciones que regulan la función de coordinación en una economía abierta.

Dentro de ellas se puede considerar al mercado como la institución primaria y a la empresa como la institución secundaria, aunque la Administración pública ha asumido en los últimos diez años un papel dominante no sólo en la economía española, sino también en las demás economías europeas alcanzando magnitudes superiores al 45 por ciento del PIB.

Así, toda nueva división de trabajo implica un desplazamiento constante de actividades entre las tres instituciones y dentro de las mismas. Por ejemplo, la búsqueda de una desregularización de la Administración pública, significa trasvasar ciertos elementos de la división de trabajo a la empresa e igual sucede cuando el mercado trasvasa a la empresa elementos de la división de trabajo provenientes de la creación de alianzas, o de familias de empresas, a los efectos de lograr los dos criterios anteriormente mencionados: economías de escala con su correspondiente reducción de los costes unitarios y diferenciación como estrategia básica para la identificación de cada una de las instituciones.

Ello supone que la institución empresarial debe de ordenar y organizar el conjunto económico de otra forma, lo cual tendrá consecuencia sobre:

- **Productividad**, como una magnitud cultural y que decide sobre el éxito de toda una sociedad y la empresa. Sobre ella descansan las economías de escala, pero no sólo en cuanto a su dimensión, sino también en cuanto a la disposición de los recursos.
- **Diferenciación**, que supone aflorar y asignar los recursos concentrando esfuerzos en aquello en que se es potencialmente más competitivo.
- **Descentralizar**, que implica un mayor protagonismo de las instituciones singulares.
- **Acercarse al "cliente"**, es decir, tener al destinatario como punto de referencia para evaluar la eficiencia o

ineficiencia de las instituciones tanto empresariales como las del propio entorno de la Administración pública.

Estos cuatro criterios, sobre los cuales se debe diseñar la organización, buscan reducir los costes de coordinación dentro de cada una de las instituciones y entre ellas mismas. En este sentido debemos considerar a la empresa como un conjunto de potenciales y, por tanto, toda empresa no solamente tiene el potencial de ventas derivados de su posición en el mercado, sino que dispone de una serie de potenciales como pueden ser imagen, capacidad directiva, etc., y son los que debe tratar de aflorar.

Interpretando a la empresa en este sentido, todo diseño de crecimiento empresarial parte necesariamente de una evaluación adecuada de los potenciales disponibles, ya que son diferentes en cada empresa. En principio, la empresa no sólo es un conjunto de potenciales económicos, financieros y humanos, sino que dispone, en particular, de una capacidad directiva que es la que tiene que asumir en una unidad institucional descentralizada el papel relevante en la conducción de la misma.

Por lo tanto, recuperar la institución supone, fundamentalmente, tal como se recoge en la figura 4, definir una filosofía empresarial y conocer, evaluar y, en su caso, modificar la cultura empresarial. En cuanto a la filosofía empresarial se trata de definir los contenidos reales de una empresa, y con la cultura empresarial se busca conocer los sistemas de valores y comportamientos, ya que ejercerán una notable influencia sobre los que inciden en los costes de coordinación.

Cabe aquí resaltar el hecho de que en la cultura empresarial española se debe volver a recuperar la orientación hacia la economía real, es decir, buscar la orientación de generar valor añadido y olvidarse de la larga tradición cultural en la que se deposita demasiado énfasis en lo financiero y contable, ya que en muchos de los casos se trata de construcciones que no tienen el soporte económico con el cual se genere valor añadido.

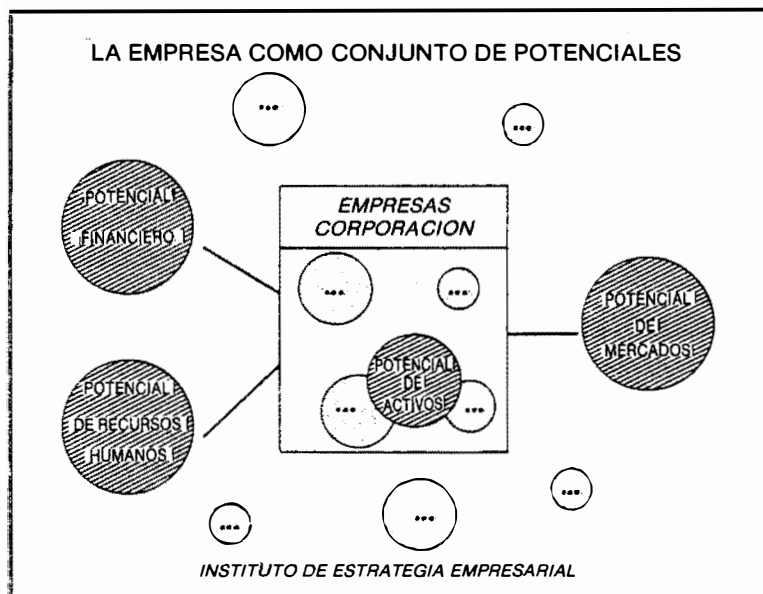


Fig. 3.—La empresa como conjunto de potenciales.



Fig. 4.—El directivo en la institución empresarial.

Así, uno de los valores clave en todo el proceso de competitividad es la capacidad de aprender, tanto de la institución empresarial como de sus directivos. Una institución no será nunca competitiva si sus directivos no tienen una dinámica de rápido aprendizaje para así poder adaptarse a las nuevas situaciones, debido a una nueva división de trabajo como consecuencia del Acta Unica. Ello conlleva, por un lado, la necesidad de desarrollar las capacidades directivas tanto en las instituciones empresariales como estatales y, por otro lado, a romper con los esquemas tradicionales (véase figura 4).

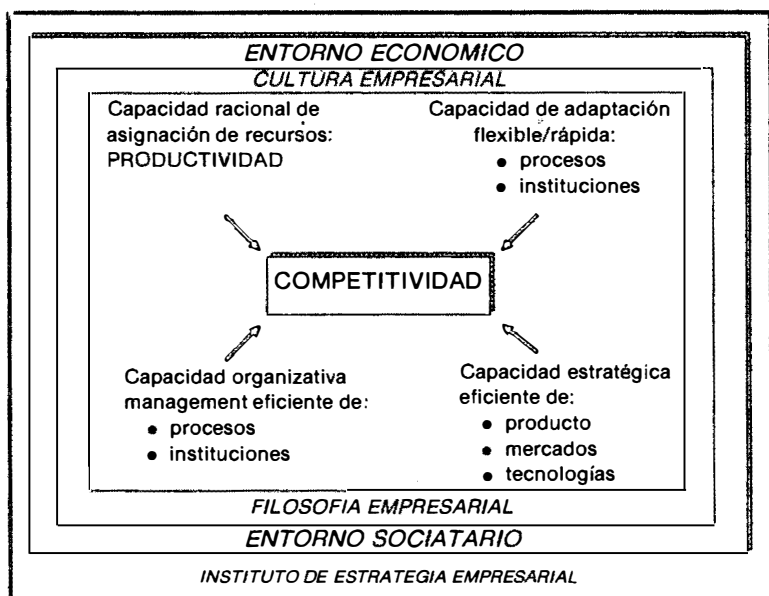


Fig. 5.—Concepto de competitividad.

Normalmente al aprendizaje directivo no se le da la importancia que le corresponde y es, por ello, que constituye una de las misiones básicas del empresario y directivo lograr una ruptura significativa en la mentalidad en cuanto al aprendizaje de los propios directivos, para así lograr una mayor integración e identificación de los hombres con la institución, una reducción

de los niveles organizativos y, consiguientemente, la sustitución de organizaciones jerárquicas por organizaciones *lean*.

Pero lo que no cabe la menor duda, es que la recuperación de una institución empresarial dentro de una economía competitiva se basa en la asunción de la productividad como criterio de referencia clave.

Productividad es algo más que un mero ratio o una exposición técnica. Significa un comportamiento orientado básicamente a reducir costes de coordinación en una empresa, con lo cual se podrá lograr una mejor utilización de los recursos disponibles, tanto en su dimensión interna como en las relaciones con el entorno.

Se puede decir que la competitividad descansa, por un lado, en la **productividad** y, por el otro, en los **procesos de aprendizaje** para adaptar la empresa a las situaciones cambiantes y poder así realizar un diseño estratégico que permita reducir los tiempos y costes de adaptación de la empresa a las situaciones cambiantes derivadas de la nueva división de trabajo.

Con lo cual la baja productividad, y éste es uno de los problemas serios de la economía española, no solamente implica una pérdida de recursos, sino que, sobre todo, genera un tipo de comportamiento con él que será difícil de actuar en una situación competitiva abierta.

Es, por ello, que en la economía empresarial española, y en todas las instituciones del entorno que la están condicionando, haya que valorar las cuatro acciones que deben incidir en estos cambios de comportamiento:

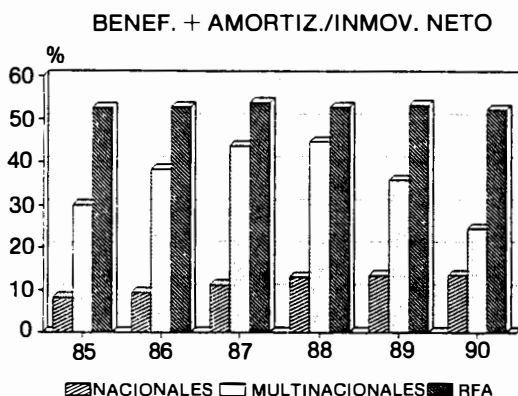
1. **Productividad.** Ello implicará, como se acaba de ver, modificar los comportamientos dentro de la empresa, así como los condicionantes que imprime el entorno a la empresa a la hora de disponer de los recursos humanos, financieros, etc. Solamente a través de una mayor

racionalidad en la asignación de recursos podrán lograrse instituciones que sean capaces de responder al reto de competitividad.

En muchos de los casos, se trata de modificaciones de productividad de un 30 a un 40 por ciento, que solamente podrán lograrse si la institución empresarial es capaz de integrar y motivar los recursos humanos implicados en la misma.

2. Todos los partícipes de una empresa deben ser **hombres con visión** para descubrir en cada uno de sus niveles cuál es la estrategia más adecuada en cuanto a productos, clientes y proveedores, al objeto de reducir los costes de coordinación.
3. Asimismo, uno de los grandes retos que tiene la empresa española es la **multinacionalidad**. Solamente se podrán obtener economías de escala buscando la diferenciación y para ello será necesario que la empresa se abra a la multinacionalización. Se puede decir, que la empresa española ha sido multinacionalizada y con ello se ha mejorado la disposición de los recursos. Pero el reto pendiente de la empresa española es la multinacionalización por sus propios medios.
4. Un **cambio de cultura**, esto es, que la empresa española abandone los aprendizajes tradicionales que ha venido realizando, los cuales eran válidos para economías cerradas y no competitivas, y entre en otras formas de diseñar las instituciones y los procesos de dirección que son necesarios en economías competitivas.

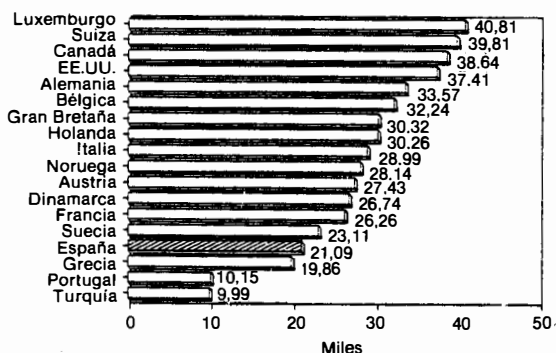
Así, en la figura 6, se refleja la realidad de los últimos años tanto para la empresa como para el personal. Puede apreciarse cómo el *cash flow*, que son los resultados de la actividad empresarial, tienen un diferencial muy importante con respecto al alemán, y ello se debe al no ser capaces de aflorar los potenciales que tiene la empresa española. Pero no solamente la empresa genera poco *cash flow*, sino que también



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

RENTA NETA DE LOS TRABAJADORES AÑO 1989

(Casado con dos hijos, calculado en miles de DM,
teniendo en cuenta las paridades de poder adquisitivo)



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fig. 6.—Resultados de la actividad empresarial.

el personal genera poca retribución. Es, por ello, que una de las tareas más urgentes es lograr aflorar los potenciales tanto para la empresa como para el personal.

Y estos bajos resultados, tanto para la empresa como para el trabajador, se debe a una baja rotación del inmovilizado. Para incrementar esta rotación será necesario una ruptura en la cultura empresarial y en la capacidad de diseño de las instituciones.

Puede señalarse de forma resumida que:

1. La economía y la empresa española no es capaz de aflorar los potenciales de los recursos humanos disponibles, con lo cual se obtienen bajas productividades y, por lo tanto, se alcanza una baja competitividad.
2. En el aspecto financiero es necesario reducir, por lo menos a la mitad o a un tercio, los costes financieros. Para ello habrá que realizar una mejor gestión tanto de los recursos de activo como de pasivo.
3. La capacidad de amortización y autofinanciación española es muy baja y errónea. Debe multiplicarse por dos o por tres, en muchos de los casos, las cantidades dedicadas a amortización, dado los grandes y rápidos avances tecnológicos.

No hay que olvidar que la empresa, el empresario, el directivo, son, sin duda, la clave del éxito económico en un proceso abierto y competitivo y, consiguientemente, de ellos va a depender que pueda o no lograrse esta eficiencia económica. Flexibilidad, motivación, políticas retributivas más racionales, formación, orientación a largo plazo, son todos ellos elementos que definen otra cultura empresarial que es, a fin de cuentas, el factor competitivo más importante en una economía abierta.

III. Potenciales de crecimiento de la economía y de la empresa española

Independientemente de las coyunturas actuales, España es una de las economías que presenta, cara a la próxima década,

un crecimiento real significativo dentro del contexto europeo, tal como puede verse en los pronósticos a nivel europeo que se recogen en la figura 7. España es un país con potenciales de crecimiento significativos como consecuencia de la disposición de recursos humanos que, dotados de una adecuada formación y de instituciones integradoras, constituye un potencial de desarrollo importante. Por consiguiente, la economía en España, lo mismo que sus empresas, dispone de potenciales no afluorados, por lo que será necesaria una capacidad institucional y directiva, que permita afluorar las capacidades y potenciales disponibles para ser competitiva.

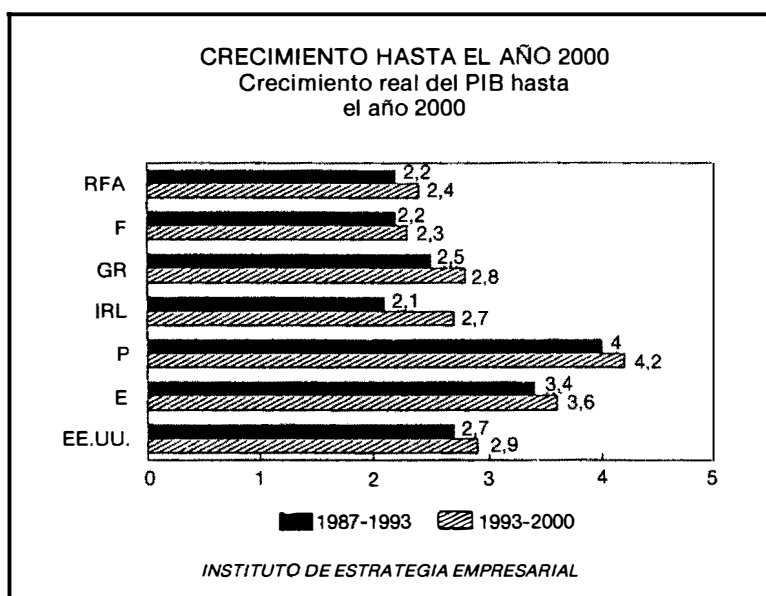


Fig. 7.—Crecimiento económico.

Pero la competitividad, que es siempre consecuencia de una diferenciación, no debe estar construida sobre barreras artificiales como ha venido sucediendo tradicionalmente, sino que deben ser sustituidas por barreras naturales. Esto es, que toda institución empresarial, toda institución del entorno de esa empresa, base su diferenciación con respecto a la competencia en sus potenciales reales y no en potenciales artificiales.

Para ello, serán necesarias instituciones con una fuerte dinámica directiva, con lo cual se crearán verdaderas instituciones y se abandonarán organizaciones burocráticas y administrativas.



Fig. 8.—Competitividad de la empresa.

Pero una de las claves significativas, no sólo para la empresa española sino para la sociedad española en su conjunto, es la capacidad de asumir lo económico y lo social como partes integrantes de toda acción empresarial e institucional. No se puede configurar lo social independientemente del comportamiento económico, ni puede, a su vez, configurarse lo económico independientemente del comportamiento social. Tenemos que aprender en la cultura española, a nivel de Estado y a nivel de empresa, a nivel de sindicato y a nivel de directivo, que toda acción debe considerar estas dos dimensiones y, por lo tanto, estará encuadrada en el espacio definido por lo económico y social, como se recoge en la figura 9. Si no hay eficiencia económica difícilmente podrá lograrse justicia social, y con lo cual difícilmente se logrará estabilidad social si no se

logran, al mismo tiempo, determinados grados de eficiencia económica. Lo social es una parte integrante de lo económico y viceversa. Por tanto, la acción de asignación de recursos y la acción humana son las dos piezas que integran toda actividad empresarial y económica. No se pueden desligar, como se ha hecho hasta ahora. Y de ahí proviene el mayor énfasis de que la empresa tendrá que asumir y el Estado tendrá que desregularizar, muchas de las competencias sociales.

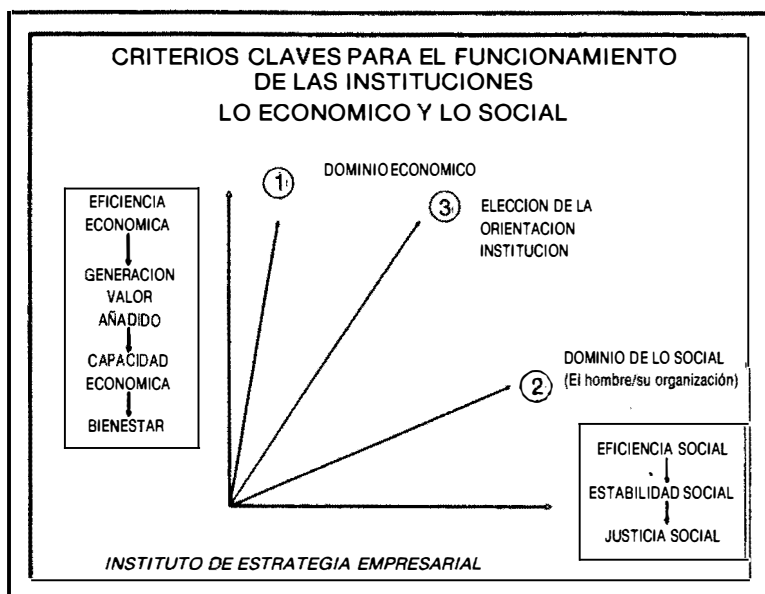
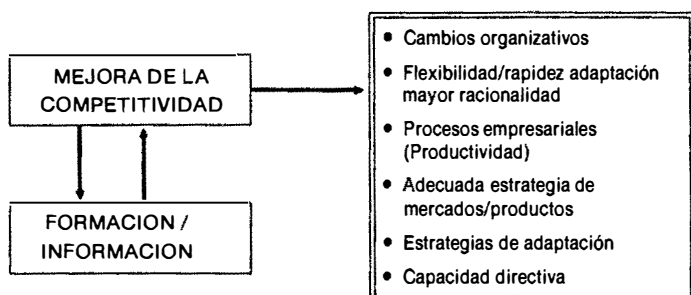


Fig. 9.—Criterios clave para el funcionamiento de las instituciones.

Por tanto, los elementos clave que determinan la competitividad de una empresa exigen nuevos sistemas de formación e información que se han recogido en la figura 10. Una de las características fundamentales es el hecho de que todo cambio en los esquemas correspondientes a la división de trabajo exigen mayor flexibilidad y rapidez de adaptación, y, por lo tanto, plantean exigencias desconocidas hasta ahora a los esquemas organizativos. La organización constituye un instrumento para ordenar de manera eficiente la coordinación interna y externa.

ELEMENTOS DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

NUEVAS EXIGENCIAS A LOS SISTEMAS DE INFORMACION



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fig. 10.—Elementos determinantes de la competitividad empresarial.

Asimismo, los procesos empresariales, bajo los criterios de productividad, deben facilitar las estrategias de adaptación. Pero para ello hay que conocer los potenciales de la empresa española y de la economía. Se puede decir que para aflorar los potenciales de crecimiento de la empresa española debe darse:

1. La recuperación de la institución empresarial y de mercado que permita una adaptación rápida y flexible a las situaciones cambiantes.
2. Una orientación a la realidad económica que es la que genera valor añadido y una salida del planteamiento financiero-contable en el que se ha movido la economía española.
3. Debe descubrirse a la empresa como la institución económica y social que constituye el eje de la eficiencia económica del país y unidad que integra hombres e

integra factores de producción. Es, por ello, que no puede considerarse a la empresa ni desde el punto de vista sindical, ni fiscal, ni inversor, ni directivo, como suma de elementos funcionales. La empresa es un sistema que se sirve de las funciones y mientras no se recupere esta concepción global de la empresa al servicio de la cual se encuentran los distintos grupos de referencia, va a ser muy difícil generar instituciones estables y eficientes.

4. Debe descubrirse, por parte del mundo empresarial, que el éxito depende de su potencial directivo y del potencial de sus recursos humanos.
5. Pero la clave del éxito de una empresa radica fundamentalmente en si esos potenciales humanos disponibles disponen de conocimientos, están predispuestos al aprendizaje y, sobre todo, disponen de una formación y capacidad para adaptar sus comportamientos a las situaciones cambiantes. Sólo se deberá implementar la formación si sirve para cambiar comportamientos. No hay que olvidar que economía son comportamientos humanos y no son funciones materiales.
6. La empresa debe orientarse a descubrir sus diferencias y a conocer sus puntos fuertes y débiles para así poder diseñar sus estrategias con éxito.
7. Se debe romper con el planteamiento tradicional. Para ello será preciso pasar de un diseño empresarial orientado al pasado a uno estratégico, con lo cual se logrará una mayor racionalidad económica, ya que estará orientándose a la posición que se quiere lograr en el futuro.
8. Se deben aflorar los potenciales actuales por la vía de una mayor racionalidad en los recursos disponibles con el fin de obtener un mayor *cash flow*, lo más rápido posible, en el conjunto de la empresa.
9. Debe fomentarse una **estrategia** agresiva en la empresa. Para ello será necesaria la apertura internacional penetrando en mercados exteriores, para lo que será preciso

reducir los costes unitarios y aumentar productividades. Asimismo, habrá que tener objetivos a largo plazo y no sólo a corto plazo.

Por lo tanto, el gran reto, una vez identificada y modificada la institución empresa, es el cambio de estrategia empresarial. Considero que nos encontramos ante un momento cumbre en la historia moderna de la economía y de la sociedad, pero para ello la empresa debe ser la protagonista y no depender de la Administración. Consiguientemente, el entorno empresarial debe facilitar a la empresa la capacidad de adaptación, para que la adaptación sea eficiente, ya que los sistemas macroeconómicos no serán capaces de asumir eficientemente los cambios de la nueva división de trabajo. Ello implica recuperar la institución empresarial, es decir, que los hombres crean en ella y se integren. De esta manera se logrará que la Administración pública, los sindicatos y la opinión pública consideren que solamente a través de la empresa como institución descentralizada de la economía se puede asumir con eficiencia la disposición de los recursos escasos. Pero, al mismo tiempo, la empresa asume responsabilidades societarias que no tenía hasta ahora y el directivo deberá asumir un rol nuevo y de él va a depender el éxito o fracaso de la competitividad de este país. Para ello será necesario recuperar la confianza en el hombre, en el directivo, en el personal de una empresa y, sobre todo, descubrir esa vocación de aprendizaje permanente.

Por lo tanto, si estamos dispuestos a invertir recursos y medios no sólo en formación, sino en la búsqueda de sistemas de aprendizaje para abandonar los obsoletos y sustituirlos lo antes posible por los nuevos aprendizajes que exigen la dinámica de los cambios tecnológicos de competencia internacional, se logrará una respuesta a la modernización y a la integración de España en la Europa de los noventa.

SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA se doctoró por la Universidad de Colonia y Complutense de Madrid. Ha sido profesor de la Universidad Comercial de Deusto y de la Universidad Complutense de Madrid. En 1972 ocupa la Cátedra de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Barcelona, y a partir de 1976 es Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares. Es Director del Instituto Universitario de Dirección y Organización de Empresas.